



LEAN IN

# OPŘETE SE DO TOHO ŽENY, PRÁCE A VŮLE USPĚT

---

SHERYL SANDBERGOVÁ

vrcholová manažerka Facebooku

S předmluvou Renaty Mrázové

DO K O R Á N

**OPŘETE SE DO TOHO**  
ŽENY, PRÁCE A VŮLE USPĚT

**SHERYL SANDBERGOVÁ**

Dokořán

Lean In  
**Opřete se do toho**  
Ženy, práce a vůle uspět

Sheryl Sandbergová

Copyright © 2013 by Lean In Foundation. All rights reserved.

Translation © Lýdie Kárníková, Anna Kárníková, 2013

Preface © Renata Mrázová, 2013

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být rozmnožována a rozšiřována jakýmkoli způsobem bez předchozího písemného svolení nakladatele.

Druhé vydání v českém jazyce (první elektronické).

Z anglického originálu *Lean In. Women, Work, and the Will to Lead*  
přeložila Lýdie Kárníková a Anna Kárníková.

Předmluva Renata Mrázová.

Odpovědný redaktor Zdeněk Kárník.

Redakce Marie Černá.

Sazba, obálka a grafická úprava David Greguš (pdf).

Fotografie na obálce Matt Albiani.

Konverze do elektronické verze Marek Pečenka a David Greguš.

V roce 2013 vydalo nakladatelství Dokořán, Holečkova 9, Praha 5, 150 00,  
dokoran@dokoran.cz, www.dokoran.cz.

(603. publikace, 108. elektronická, pdf)

(604. publikace, 109. elektronická, epub)

(605. publikace, 110. elektronická, mobi)

**ISBN 978-80-7363-560-2 (pdf)**

**ISBN 978-80-7363-561-9 (epub)**

**ISBN 978-80-7363-562-6 (mobi)**

# OBSAH

<b>Předmluva k českému vydání</b>	7
<b>Úvod</b> – Tahle revoluce je naše	11
<b>Kapitola 1</b> – Rozdíly v ambicích	21
<b>Kapitola 2</b> – Posad'te se k jednacímu stolu	37
<b>Kapitola 3</b> – Úspěch a oblíbenost	49
<b>Kapitola 4</b> – Je to prolézačka, ne žebřík	63
<b>Kapitola 5</b> – Jste moje mentorka?	75
<b>Kapitola 6</b> – Hledejte a říkejte svou pravdu	89
<b>Kapitola 7</b> – Neodcházejte, dokud nechcete odejít	105
<b>Kapitola 8</b> – Udělejte ze svého partnera skutečného partnera	117
<b>Kapitola 9</b> – Mýtus „zvládat všechno“	135
<b>Kapitola 10</b> – Pojd'me se o tom bavit	153
<b>Kapitola 11</b> – Vytvořme společně skutečnou rovnost	173
<b>Závěr</b> – Pojd'me se bavit dál...	187
<b>Poděkování</b>	189
<b>Poznámky</b>	197
<b>Rejstřík</b>	232

## PŘEDMLUVA K ČESKÉMU VYDÁNÍ

**K**niha, kterou držíte v ruce, je inspirativní a ojedinělá. Sheryl Sandbergová a její životní příběh je pro mě i mnohé další velkým vzorem. Jsem si jistá, že se jí s knihou *Opřete se do toho* podaří otevřít téma předsudků a stereotypů týkajících se ženského úspěchu – téma, které je relevantní pro každou ženu, ať už je jejím životním cílem cokoli.

Při každé přednášce, besedě nebo rozhovoru na téma žen a jejich kariéry si uvědomuji, že základem je sdílet konkrétní zkušenosti. Rychle si totiž uvědomíte, že to, co prožíváte, není nic neobvyklého a neřešitelného.

Téma pracujících žen je ožehavé, protože poukazuje na rozsáhlé genderové předsudky, které na pracovním trhu stále panují. Zažitá společenská očekávání ženám ztěžují najít svou vlastní cestu a umět si stát za svým. Moje „dvoukariérní“ domácnost by nikdy nemohla fungovat, kdybychom já nebo můj manžel měli mentální blok v podobě představy o „dobré mámě“ nebo „normální rodině“. Svět byznysu je stále z velké míry formován muži a lidé s rodinnými závazky stále nejsou normou. Je potřeba toto vnímání postupně měnit a otevírat pracovní prostředí různorodosti životních představ a potřeb. Potom budou totiž více spokojeni všichni zúčastnění.

Když jsem se po druhé mateřské dovolené vracela do ING na místo finanční ředitelky, měla jsem už jasnou představu, jak bych chtěla pracovat. Věděla jsem, že chci jeden den pracovat z domova a že jsem ochotná

chodit do práce brzy ráno a odcházet dřív, abych se mohla věnovat svým dcerám. Ihned po svém návratu jsem všem tato pravidla oznámila. Všichni kolegové a kolegyně kývali, pánové to vzali velice chápavě. Když jsem to však první den skutečně udělala a procházela v půl páté přes open space domů, viděla jsem, jak se po sobě udiveně dívají. Cítila jsem obrovský tlak. Je samozřejmé, že chcete, aby vás lidé vnímali jako pracovitou a aby bylo jasné, že na to máte a že svou práci děláte dobře. Nakonec si všichni zvykli a dnes z tohoto průlomů těží mnohé maminky i mnozí tatínkové, kteří si svůj pracovní čas zařídili podobně, aby mohli být se svými dětmi.

Pokud chcete být úspěšné, musíte se smířit s tím, že nebudete zapadat do zažitých společenských schémat a že budete vždy svým způsobem vyčnívat. Sama jsem se musela vypořádat s nejrůznějšími předsudky, a to i ve svém nejbližším okolí. Že jsem „krkavčí“ matka, že mi děti vychovává chůva, že nejsem schopna manželovi ani vyžehlit košili. Mnoho žen se v takovém momentu rozhodne podřídít se představám okolí, nechtějí se cítit vyvrženě a zvažují, zda jim za to kariéra vůbec stojí. Je třeba stále hledat a posilovat naši odvahu čelit těmto předsudkům a zařít si život podle svého vlastního vnitřního pocitu.

Kniha *Opřete se do toho* klade velký důraz na osvětlení fenoménu mentoringu. Mentoring je věc, která mě zásadně ovlivnila a ovlivňuje dodnes. Je to nekonečný životní proces, jakési celoživotní vzdělávání. V žádném bodě života nemůžete říci, že jste hotový člověk. Já jsem mentorku měla a stále mám a sama také mentoruji. Vždycky je dobré mít někoho, kdo vás obohatí.

Na svou poslední metu jsem se dostala i díky podpoře své mentorky, tehdejší ředitelky ING Pojišťovny Australanky Alexis George, která mne do ING přivedla zpět po mé mateřské dovolené jako svou nástupkyni – s vizí, že mne na tuto nejvyšší metu připraví. Výběrové řízení na pozici generální ředitelky bylo extrémně náročné, mělo mnoho kol a můj nynější šéf si dlouho nebyl jistý, zda jsem ta pravá. Na první pohled jsme si nepadli zrovna do oka. On na pohovoru očekával někoho, kdo se bude chovat tak, jak by se choval on. Ale seděla před ním žena, která se chovala i přemýšlela úplně jinak, a jemu trvalo několik setkání, než rozpoznal moje kvality

a uvědomil si výhody, které může společnosti přinést žena ve vedení. Dnes si dělá legraci z toho, že tehdy uvažoval tak stereotypně. My ženy žijeme v domněnání, že druhá strana sama rozpozná, že jsme nejlepší, protože to ukazujeme svou dobrou prací a výsledky. To vede k tomu, že si neumíme o práci říct a čekáme, že nám ji někdo nabídne. Tak to ale nefunguje. To byl i můj případ. Ve chvíli, kdy jsem si o práci jasně řekla, byla moje. Se svým současným šéfem jsme pak tyto události hodně probírali. Byla to pro něj zásadní zkušenost, která mu otevřela oči v otázkách diverzity. Ukázala mu, že nelze mít na všechny kandidáty stejný metr, nejen na ženy a muže, ale i na různé národnosti a kultury. Každá mentalita má svá specifika a je třeba odstranit předsudky a otevřeně hledat ty nejlepší osobnosti. Toto poznání se dnes snažím zohledňovat nejen při řízení firmy, ale také přímo při náboru nových zaměstnankyň a zaměstnanců, kde zdůrazňuji, aby lidé se svými předsudky vědomě pracovali a nenechali se jimi řídit. Zdůrazňuji, že si každý musí stát za svou jedinečností. Proto je důležité, aby si ženy zachovaly svou ženskost a své ženské vlastnosti. Nejenže to přispěje k jejich úspěchu, ale pomůže to i zpětně rozrůznit pracovní a společenské prostředí.

Společenské zařazení žen způsobuje, že se v mužském světě hůře prosazují. Já sama mám za sebou mnoho situací, ve kterých jsem neměla odvahu se prosadit. Často jsem na poradách raději mlčela s obavou, abych „neplácala“ nějakou hloupost. Stejnou myšlenku pak vzápětí vyřkl můj kolega – a byl za největší hvězdu. A já jsem si vždy říkala, jak jsem hloupá, že jsem mlčela, když mě ta samá myšlenka napadla už před půl hodinou. Musíme se pokusit tyto bariéry odbourávat: samy v sobě, ať už pomocí rad mentora nebo mentorky, a zejména ve společnosti – ve výchově, ve školách, v pracovním prostředí a ve veškeré komunikaci. Je to běh na dlouhou trať, ale není to nemožné. Jak říká Sheryl, často stačí začít o těchto otázkách otevřeně mluvit – a první krok máme za sebou.

Jako společnost potřebujeme všechny mozky a všechny životní zkušenosti, které máme – nemůžeme si dovolit některé nevyužít. Proto musíme více vnímat různé potřeby, tolerovat odlišné přístupy a zbavovat se svých myšlenkových stereotypů. Měli bychom umět vnímat skryté předsudky,

které vedou dívky už od útlého věku k ostychu, submisivitě a opatrnosti a které je v důsledku odsuzují k podřízené roli a k nechuti vzít svůj život do vlastních rukou, vytyčit si svůj cíl a jít za ním.

Postřehy a rady Sheryl mi velmi připomínají i mou osobní zkušenost. V úvodu knihy Sheryl děkuje svým rodičům, že ji vychovali ve víře, že cokoli je možné. Moji rodiče mě vždy vedli k tomu, že šťastný život znamená především být schopna obhájit si své postoje sama před sebou a zařídit se podle nich. Druhé věnování knihy patří autorčinu manželovi Daveovi za to, že jí to vše umožnil. I kdyby byla žena sebeschopnější a sebebojovnější, bez podpory partnera nemá šanci dlouhodobě uspět. Žena potřebuje partnera, který se raduje z jejích úspěchů, je na ni pyšný a chápe, že jejich děti jsou i jeho dětmi. Pokud ho nemá, ocitá se mezi dvěma mlýnskými kameny, které nakonec semelou buď její kariéru, nebo její vztah.

Když se mě lidé ptají, jaká byla moje cesta, musím říct, že vlastně nevím. Naučila jsem se, že když příliš plánujete a soustředíte se pouze na jednu trasu, uniká vám obrovské množství příležitostí, které do tohoto plánu nezapadají. A vy je tak jednoduše nevidíte. Důležité je být otevřený a vnímat, co se kolem vás děje, vidět příležitosti, brát je v potaz a zvažovat. Vždy bylo mým snem být šťastná, a to pro mě znamenalo mít zajímavou práci, kterou budu něco dobrého ovlivňovat, mít velkou šťastnou rodinu a čas na své koníčky. Věřím, že pokud budeme schopny postavit se svým vlastním vnitřním bariérám a zároveň budeme pracovat na změně ve prospěch větší různorodosti, budou z toho těžit nejen ženy, ale celá společnost.

Je mi velkou ctí, že mohu tuto knihu obohatit i o svou zkušenost. Věřím, že *Opřete se do toho* bude velkým přínosem pro mnohé čtenářky a čtenáře, protože je srozumitelná, inspirativní a otevírá zásadní téma, které se týká nás všech. Přibližuje příběhy žen, které vytvořily prostor pro diskusi. Ukazuje ženám, že mohou s věcmi pohnout samy. Podobných knih není nikdy dost. Budu ráda, když nám všem kniha Sheryl Sandbergové otevře oči a dodá odvalu udělat první krok.

*Renata Mrázová, generální ředitelka ING Pojišťovny  
v České republice a na Slovensku*



## ÚVOD

---

# Tahle revoluce je naše

**P**oprve jsem otěhotněla v létě roku 2004. V té době jsem měla na starosti internetový prodej a provozní skupiny v Googlu. Byla jsem ve firmě asi tři a půl roku. Nastupovala jsem tehdy za poněkud nejasných podmínek do firmy s několika sty zaměstnanci, která sídlila v chátrající kancelářské budově. Než uplynuly první tři měsíce mého těhotenství, Google se rozrostl do firmy s tisíci zaměstnanců a přestěhoval se do moderního areálu s mnoha budovami.

Moje těhotenství nebylo jednoduché. Ranní nevolnost typickou pro první trimestr jsem zažívala každý den. Přibrala jsem skoro 32 kilo. Nohy mi otekly o dvě celá čísla a staly se podivně tvarovanými věcmi, které jsem mohla vidět, jenom když jsem si je položila na stolek. Jeden obzvláště „citlivý“ inženýr v Googlu mi oznámil, že projekt „Velryba“ pojmenovali po mně.

Jednoho dne, po ránu stráveném zíráním do záchodové mísy, jsem musela pospíchat na důležitou schůzku s klientem. Google se rozrůstal tak rychle, že se parkování stalo obrovským problémem. Jediné místo, které jsem to ráno našla, bylo od vchodu do budovy hodně daleko. Běžela jsem přes parkoviště, což v praxi znamenalo, že jsem se plazila o něco rychleji, než byl můj obvyklý těhotenský způsob pohybu. Při spěchu se mi dělalo jenom hůř a hůř, a když jsem dorazila na schůzku, modlila jsem se, aby

prodejní strategie byla to jediné, co mi vyjde z pusy ven. Večer jsem svoje strasti vyprávěla svému manželovi Daveovi. Řekl mi, že Yahoo, kde tehdy pracoval, vyčlenil pro nastávající matky před každou budovou zvláštní parkovací místa.

Druhý den jsem vešla – nebo se spíše dokolébala – do kanceláře zakladatelů Googlu, Larryho Page a Sergeye Brina. Byla to vlastně jenom rozlehlá místnost s různými udělatky a všemožnými technologickými vychytávkami všude po podlaze. Sergey seděl v jogínské pozici v rohu. Oznamila jsem mu, že potřebujeme parkovací místa pro těhotné ženy, a to spíše dříve než později. Podíval se na mě a okamžitě souhlasil, s poznámkou, že ho to nikdy předtím nenapadlo.

Dodnes se cítím trapně při pomyšlení, že ani mně samotné vůbec nedošlo, že těhotné ženy potřebují speciální parkovací místa – dokud jsem sama neprožila bolest oteklých nohou. Neměla bych jako jedna z nejvýše postavených žen v Googlu mít tu zodpovědnost a myslet právě na takové věci? Ale stejně jako Sergeye, ani mě to vůbec nenapadlo. Všechny ostatní těhotné ženy musely v tichosti trpět, protože se styděly říci si o zvláštní zacházení. Nebo jim možná chybělo sebevědomí či potřebné postavení, aby si mohly vyřešení problému vyžádat. Stačila jedna těhotná žena ve vedení, aby se poměry změnily. I když vypadala jako velryba.

V USA, Evropě a téměř všude na světě mají dnes ženy mnohem lepší postavení, než jaké měly kdy dříve. Stojíme na ramenou žen, které byly před námi, žen, které musely bojovat za věci, které dnes bereme jako samozřejmé. V roce 1947 nastoupila Anita Summersová, matka Larryho Summerse, mého dlouholetého mentora, jako ekonomka do Standard Oil Company. Když nabídku přijala, její nový šéf jí řekl: „Jsem tak rád, že vás mám. Že jsem získal stejný rozum za menší peníze.“ Reagovala na to s vděkem, skoro potěšeně. Byla pro ni obrovská poklona slyšet, že má stejný rozum jako muž. Chtít stejné finanční ohodnocení by bylo naprosto nemyšlitelné.

Při porovnání našich životů se životy žen na mnoha dalších místech světa bychom se měly cítit ještě vděčnější. Stále jsou země, kde jsou ženám upírá-

na základní občanská práva. Na celém světě je asi 4,4 milionu žen chyceno v pasti sexuálního průmyslu.<sup>1</sup> V zemích, jako je Afghánistán nebo Súdán, získávají dívky velmi malé nebo vůbec žádné vzdělání, manželé zacházejí s manželkami jako s majetkem a ženy, které jsou obětí znásilnění, jsou běžně zavrhovány a pro znesvěcení rodiny vyháněny ze svých domovů. Některé oběti znásilnění jsou dokonce posílány do vězení pro spáchání „morálního zločinu“.<sup>2</sup> Od našich sester v těchto zemích už jsme vzdáleny celá staletí.

Ale myšlenka na to, že by mohlo být mnohem hůř, by neměla zastavit naši snahu věci zlepšovat. Když sufražetky pochodovaly ulicemi, představovaly si svět, kde si ženy a muži budou skutečně rovni. O století později se stále snažíme tuto vizi uskutečnit.

Neoddiskutovatelnou pravdou je, že světu stále vládou muži. To znamená, že v rozhodování o věcech, které se týkají nás všech, nejsou hlasy žen dostatečně zastoupeny. Ze 195 nezávislých států po celém světě vedou ženy pouze 17 z nich.<sup>3</sup> V parlamentech ženy celosvětově obsadily pouze 20 procent křesel.<sup>4</sup>

V listopadových volbách roku 2012 získaly ženy rekordní počet křesel v americkém Kongresu. Jejich zastoupení dosáhlo 18 %.<sup>5</sup> V Parlamentu České republiky tvoří ženy 21 %<sup>6</sup> a v Evropském parlamentu zastupují celou třetinu.<sup>7</sup> Žádné z těchto čísel se neblíží 50 %.

Procento žen ve vedoucích pozicích je ještě nižší ve světě byznysu. Z pěti set výkonných ředitelů podle žebříčku Fortune 500 jsou pouhá čtyři procenta ženského pohlaví.<sup>8</sup> Ve Spojených státech zastávají ženy asi 14 % řídicích pozic a tvoří 17 % ve správních radách. Tento počet se za posledních deset let sotva pohnul.<sup>9</sup>

Propast je ještě větší v případě žen s jinou barvou pleti, které zastávají jenom 4 % vedoucích pozic, 3 % míst v představenstvech a 5 % míst v Kongresu.<sup>10</sup> V Evropě ženy obsazují 14 % míst ve firemních představenstvech.<sup>11</sup> V České republice ženy zastávají 15 % míst v představenstvech a 8 % na vedoucích pozicích.<sup>12</sup>

Pokrok stagnuje i v oblasti ohodnocení. V roce 1970 dostávaly ženy 59 centů za každý dolar, který vydělaly jejich mužské protějšky. Do roku

2010 si ženy vyprotestovaly, vybojovaly a vydřely ohodnocení 77 centů za každý dolar, který vydělali muži.<sup>13</sup> Jak ironicky poznamenala aktivistka Marlo Thomasová na konferenci Equal Pay Day v roce 2011: „Osmnáct centů za 40 let. Tucet vajec se za tu dobu zdražil desetinásobně.“<sup>14</sup> V Evropě vydělávají ženy v průměru o 16 % méně než jejich mužské protějšky.<sup>15</sup> V České republice ženy pracující na plný úvazek stále vydělávají o 18 % méně než muži.<sup>16</sup>

Tyto deprimující události jsem sledovala z první řady. Studium jsem dokončila v roce 1991 a po několika letech praxe jsem v roce 1995 získala titul MBA. V obou mých nástupních zaměstnáních po absolvování studia byli moji kolegové půl napůl ženy a muži. Většinu manažerských pozic zastávali muži, ale to jsem připisovala na vrub historické diskriminaci žen. Pověstný skleněný strop se začal lámat téměř ve všech odvětvích a já jsem věřila, že je jenom otázka času, kdy ženy mé generace převezmou spravedlivý podíl ve vedoucích rolích. Ale s přibývajícimi lety bylo kolem mě čím dál méně kolegyň. Čím dál častěji jsem byla jedinou ženou v místnosti.

Být jedinou ženou vedlo k několika nepříjemným situacím, které však dobře ilustrují poměry na vrcholu firemních struktur. Dva roky poté, co jsem nastoupila do firmy Facebook jako provozní ředitelka, náhle odešel náš finanční ředitel a já jsem musela převzít část jeho agendy a dokončit jednání o financování. Až dosud jsem se zabývala jen provozem, takže pro mě byl proces navyšování kapitálu úplně nový a trochu děsivý. Letěla jsem se svým týmem do New Yorku odprezentovat naši nabídku investorům. Náš první mítink se konal v kanceláři jako ve filmu, s rozlehlým výhledem na Manhattan. Představila jsem naši nabídku a odpověděla na všechny otázky. Potud to bylo dobré. Potom někdo navrhl, že si dáme na chvíli pauzu. Otočila jsem se na ředitele druhé firmy a zeptala se, kde najdu dámskou toaletu. Nepřítomně na mě zíral. Moje otázka ho naprosto zarazila. Zeptala jsem se: „Jak dlouho jste v této kanceláři?“ A on řekl: „Bude to rok.“ „Jsem jediná žena, která zde za celý rok dělala nějakou nabídku?“ „Zřejmě ano,“ řekl a dodal, „v každém případě jste jediná, která potřebovala jít na toaletu.“

Je to více než dvacet let, co jsem začala pracovat, a za tu dobu se mnoho nezměnilo. Je načase si přiznat, že naše revoluce se poněkud zadržla.<sup>17</sup> Příslib rovnosti není totéž jako skutečná rovnost.

Skutečný svět rovnosti je ten, kde ženy vedou polovinu našich vlád a firem a muži polovinu našich domácností. Věřím, že by to byl lepší svět. Ekonomické zákony a mnohé studie diverzity nám říkají, že kdybychom byli schopni využít celou zásobu lidských zdrojů a talentů, naše celková výkonnost by se zvýšila. Legendární investor Warren Buffett jednou velkoryse poznamenal, že jedním z důvodů jeho obrovského úspěchu bylo, že vlastně soupeřil jenom s polovinou populace. Warrenové Buffettové mé generace mohou této výhody pořád velkou měrou využívat. Když se ale závodu zúčastní více lidí, výkony jdou nahoru a úspěch jednotlivce přinese výhody pro celou skupinu.

Den předtím, než Leymah Gboweeová dostala v roce 2011 Nobelovu cenu míru za pomoc při organizaci ženských protestů, které vedly k pádu liberijského diktátora, byla u mě doma na knižním večírku. Oslavovaly jsme vydání její autobiografie *Mighty Be Our Powers*. Nálada ale byla pochmurná. Jeden z hostů se Leymah zeptal, jak by mohly americké ženy pomoci ženám, které zažily masová znásilnění a hrůzy války v takových zemích, jako je Libérie. Její odpovědí byla čtyři jednoduchá slova: „Více žen u moci.“ Já a Leymah bychom těžko mohly pocházet z rozdílnějších prostředí, a přesto jsme se obě dostaly do stejného bodu. Podmínky všech žen selepší, když bude ve vedoucích pozicích více žen a když budou důrazně a sebevědomě prosazovat potřeby a zájmy celé ženské populace.<sup>18</sup>

To nás automaticky přivádí k otázce: jak to udělat? Jak strhnout bariéry, které brání ženám dostat se do vedení? Ženy čelí v profesním životě mnoha skutečným překážkám včetně přímočarých i skrytých forem sexismu, diskriminace různého druhu nebo sexuálního obtěžování. Velmi málo pracovišť přihlíží k potřebám žen a nabízí třeba péči o děti nebo mateřskou dovolenou, tedy opatření, která jsou nezbytná pro skloubení kariéry s výchovou dětí. Muži také mnohem snáze hledají mentory a sponzory, kteří jim poskytují nedocenitelnou pomoc při rozvoji jejich kariéry.

Ženy se musí mnohem složitěji a pracněji prosazovat než muži. Problém ale není jenom v našem smýšlení. Zpráva poradenské firmy McKinsey z roku 2011 uvádí, že muži dosahují povýšení na základě svého pracovního potenciálu, zatímco ženy na základě dosažených úspěchů.<sup>19</sup>

Kromě vnějších společenských bariér jsou však ženy omezovány také překážkami, které mají samy v sobě. Držíme se zpátky ve věcech větších i menších, chybí nám potřebné sebevědomí, bojíme se přihlásit a stahujeme se zpátky ve chvílích, kdy bychom se do toho měly opřít. Od útlého věku slýcháme, jaké bychom neměly být – že se nemáme příliš vyjadřovat, že nemáme být agresivní, že nemáme být mocnější než muži – a chováme se podle toho. Samy snižujeme svá vlastní očekávání, co všechno bychom mohly od svého života chtít a čeho všeho bychom mohly dosáhnout. Samy se staráme o své domácnosti a přebíráme veškerou péči o děti. Slevujeme ze svých vlastních představ o kariéře, abychom vytvořily v našem životě prostor pro partnera a děti, kteří možná ještě ani neexistují. V porovnání s našimi mužskými protějšky usiluje mnohem méně z nás o vysoké posty. Toto není seznam pochybení, kterých se dopouštějí jiné ženy. Sama jsem udělala každou z uvedených chyb – a stále je někdy dělám.

Odstranění našich vnitřních bloků je podle mě zásadní, pokud chceme získat více vlivu. Někteří lidé věří, že ženy se dostanou k moci pouze tehdy, když odstraníme vnější překážky. To je známá otázka: co bylo dříve, slepice nebo vejce? Slepice: Ženy budou moci odstranit vnější bariéry, jakmile se dostanou do vedoucích pozic. Vpochodujeme do kanceláří našich nadřízených a řekneme si o to, co potřebujeme, včetně parkovacích míst pro těhotné. Nebo ještě lépe, staneme se samy šéfkami a zajistíme, aby všechny ženy dostaly to, co potřebují. Vejce: Nejprve potřebujeme vnější překážky eliminovat natolik, aby se mohly ženy do těchto pozic vůbec dostat. Obě strany mají samozřejmě pravdu. Raději než se dát do filozofické debaty o tom, co by mělo být první, pojďme bojovat na obou frontách. Povzbuzuji ženy, které se rozhodly jít na to zvnitřku, a zároveň pevně stojím za těmi, které chtějí začít od vejce.

Role vnitřních bloků je málokdy předmětem debat a je velmi často podceňovaná. Celý můj život jsem slýchala o nerovnostech na pracovišti a

o tom, jak moc bude těžké mít zároveň kariéru a rodinu. Málokdy ale někdo zmínil způsoby, kterými ženy omezují samy sebe. Vnitřní bloky si zaslouhují mnohem více pozornosti – zčásti i proto, že je máme pod kontrolou my samy. Překážek, které v sobě máme, se můžeme zbavit už dnes. Můžeme začít hned teď.

Nikdy jsem si nemyslela, že napíšu knihu. Nejsem vědkyně, novinářka ani socioložka. Mluvila jsem se stovkami žen, naslouchala jejich příběhům o každodenních bojích, sdílela svůj příběh a uvědomovala si, že to, čeho jsme už dosáhly, nemusí stačit a že nám to může znovu uniknout. Řekla jsem si, že se chci k těmto otázkám vyjádřit a mluvit o nich bez obalu. První kapitola této knihy se zabývá výzvami, kterým ženy čelí, každá další se pak zaměřuje na jednotlivé věci, které můžeme začít měnit samy: jak zvyšovat své sebevědomí (druhá kapitola – Posadte se k jednacímu stolu), jak přimět naše partnery, aby nám doma více pomáhali (osmá kapitola – Udělejte ze svého partnera skutečného partnera), jak přimět samy sebe, abychom se neomezovaly nedosažitelnými požadavky (devátá kapitola – Mýtus „zvládat všechno“). Nepředstírám, že mám na všechny tyto hluboce zakořeněné a komplikované otázky dokonalá řešení. Spoléhám se na akademické výzkumy, „tvrdá data“, své vlastní postřehy a ponaučení, která jsem na své cestě posbírala.

Tato kniha nejsou memoáry, ačkoli obsahuje příběhy z mého života. Není to kniha o osobním rozvoji, ačkoli doufám, že vám k němu pomůže. Není to příručka, jak řídit svoji kariéru, ačkoli poskytuje rady i v této oblasti. Není to feministický manifest... Dobrá, je to trochu feministický manifest, ale doufám, že bude inspirovat muže ve stejné míře, jako bude inspirovat ženy.

Tato kniha může být čímkoli a píše ji pro každou ženu, která by se ráda dostala na vrchol v čemkoli, čemu se věnuje, nebo která by ráda sledovala své životní cíle důrazněji a sebevědoměji. Měla by oslovit ženy v jakémkoli stadiu jejich kariéry – od těch, které jsou na počátku, až po ty, které zrovna nepracují, ale rády by zase začaly. Píše ji také pro každého muže, který by chtěl porozumět, čemu žena v životě čelí – ať už je to jeho kole-

gyně, manželka či sestra – aby jí mohl něčím přispět a pomohl budovat společnost, která bude skutečně založená na rovnosti.

Tato kniha vysvětluje, proč je třeba, abychom se do toho opřely a byly dostatečně ambiciózní v každé své snaze. A i když jsem přesvědčená, že větší počet žen ve vedoucích pozicích je pro dosažení skutečné rovnosti nutný, nemyslím si, že existuje jedna jediná definice úspěchu nebo štěstí. Ne všechny ženy touží po kariéře. Ne všechny ženy chtějí mít děti. Ne všechny ženy chtějí mít obojí. Nikdy jsem netvrdila, že bychom všichni měli mít stejné cíle. Mnoho lidí necítí potřebu dostat se do řídicích pozic – ne proto, že by nebyli ambiciózní, ale protože si vybrali životní cestu podle svých vlastních přání. Všechny si musíme samy určit náš jedinečný směr života a určit si, které cíle vyhovují našim životům, hodnotám a snům.

Jsem si také plně vědoma toho, že velká většina žen se snaží především vyjít se svými prostředky a postarat se o své rodiny. Některé části této knihy budou zajímavé pro ženy, které měly to štěstí, že jim život poskytl možnost volby, kdy, kde a jak mnoho budou pracovat; jiné části se vztahují k situacím, kterým čelí všechny ženy na všech pracovištích, v každém společenství a v každé domácnosti. Jestliže se nám podaří dostat více ženských hlasů do těch nejvyšších rozhodovacích úrovní, rozšíříme si spektrum příležitostí a dosáhneme férového zacházení pro všechny ženy.

Mnoho lidí, zejména některých žen v byznysu, mě varovalo, abych o těchto otázkách radši nemluvila veřejně. Když jsem o nich přesto promluvila, některé mé poznámky rozohnily příslušníky obou pohlaví. Někteří lidé věří, že když se zaměříme na to, co mohou změnit ženy samy – když je budeme přesvědčovat, aby se do toho více opřely – zbavíme tím instituce jejich povinností. Právě to mi vyčítají, několikrát mě dokonce i nařkli, že „obviňuji oběť“. To je ale úplně vedle. Věřím, že více žen ve vedoucích rolích je klíčem k úspěchu. Moji kritici budou zdůrazňovat, že je pro mne mnohem snazší věci měnit, protože mám dobré finanční zázemí, díky kterému si mohu dovolit jakoukoli výpomoc, kterou potřebuji. Mým záměrem je ale nabídnout rady, za které bych byla bývala vděčná



i v dobách, kdy jsem ještě vůbec nevěděla o žádném Googlu ani Facebooku. Rady, které přijdou vhod ženám v jakýchkoli podmínkách.

Podobnou kritiku jsem slychala v minulosti a vím, že ji budu slychat i nadále. I přesto doufám, že lidé budou posuzovat mé sdělení podle jeho hodnoty. Této debatě se nemůžeme vyhnout. Problém rovnosti pohlaví se týká nás všech. Všechny tyto změny v naší společnosti už dlouho čekají na své naplnění. Je načase povzbudit více žen, aby mohly snít své sny, a povzbudit muže, aby podpořili ženy v práci i v domácnosti.

Revoluci můžeme znovu nastartovat tím, že ji vezmeme za svou. Naším cílem je svět, ve kterém jsou si muži a ženy rovni. K němu se přiblížíme s pomocí každé další ženy, která se do toho opře.



---

## Rozdíly v ambicích

### Co byste dělaly, kdybyste se nebály?

**M**oje babička Rosalind Einhornová se narodila přesně o dvaapadesát let dříve než já, 28. srpna 1917. Stejně jako mnoho chudých židovských rodin v newyorských čtvrtích, i oni žili v malém, přeplněném bytě v těsném sousedství s mnoha příbuznými. Její rodiče, tety a strýcové oslovovali malé chlapce křestními jmény, zatímco mé babičce a její sestře všichni říkali „Girlie“.

V době hospodářské krize ji rodiče přiměli přerušit studium na Morriské střední škole – musela matce pomáhat živit rodinu. Našívala látková kvítka na spodní prádlo, které pak její matka s titěrným ziskem prodávala. Nikoho v celé rodině by nenapadlo vzít ze školy některého z chlapců. Vzdělání chlapce bylo vnímáno jako naděje celé rodiny, jak postoupit na ekonomickém i společenském žebříčku. Vzdělání dívek bylo oproti tomu vnímáno jako méně důležité jak z finančního hlediska (nebylo pravděpodobné, že by dívky přispěly k rodinným příjmům), tak z hlediska kulturního, protože od chlapců se očekávalo, že budou studovat Tóru, zatímco dívky měly vést „spořádanou domácnost“. Moje babička měla štěstí. Přimluvila se za ni její učitelka a prosadila, aby ji rodiče zapsali zpátky do školy. Dokončila tak nejen střední školu, ale později i Kalifornskou univerzitu v Berkeley.

Po vysoké škole Girlie prodávala drobné zboží v obchodním domě David's Fifth Avenue. V naší rodině koluje legenda, že když odtamtud odešla, aby se mohla vdát za mého dědečka, museli v obchodním domě jako náhradu zaměstnat čtyři lidi. O několik let později se dědečkův lakýrnický podnik ocitl v problémech a dědeček se zdráhal udělat zásadní kroky na jeho záchranu. Tehdy babička rázně zakročila, potřebné kroky za něj učinila a rodinný podnik zachránila před krachem. Svoji obchodní zdatnost znovu předvedla později, jako čtyřicátnice. Tehdy jí diagnostikovali rakovinu prsu, kterou nejen porazila, ale také se rozhodla podpořit kliniku, která jí v boji s chorobou pomohla – začala z kufru svého auta prodávat levné repliky značkových hodinek. Girlie brzy dosáhla ziskové marže, kterou by jí záviděli i lidé od Applu. Ještě jsem nepotkala člověka, který by měl víc kuráže a rozhodnosti, než měla moje babička. Když Warren Buffett mluví o tom, že mu konkuruje jenom polovina populace, často na ni myslím a říkám si, jak by byl její život jiný, kdyby se byla narodila o půl století později.

Když se babičce narodily děti – moje matka a její dva bratři – zdůrazňovala důležitost vzdělání pro všechny. Má matka studovala na Pensylvánské univerzitě, kde byly smíšené přednášky pro chlapce a děvčata. Když studium v roce 1965 dokončila s diplomem z francouzské literatury, začala se poohlížet po zaměstnání, které by pro ni jako pro ženu bylo vhodné. Měla na vybranou ze dvou možností: stát se učitelkou nebo ošetrovatelkou. Vybrala si učení. Nastoupila na doktorandské studium, vdala se a zanedlouho ze školy odešla, protože poprvé otěhotněla, se mnou. Pro mého otce by bylo známkou neschopnosti, kdyby mu jeho manželka musela pomáhat živit rodinu. Matka se tak stala ženou v domácnosti na plný úvazek, a co se práce týče, pouze vypomáhala jako dobrovolnice. Staletí stará dělná práce fungovala dál.

I když jsem vyrůstala v tradičních hodnotách, měli naši rodiče stejné nároky na mě i na mé dva mladší sourozence, sestru a bratra. Všichni jsme se museli výborně učit, pomáhat doma a organizovaně trávit volný čas. Od nás všech se také očekávalo, že budeme sportovat. Moje sestra i bratr

se stali členy sportovních oddílů, ale já jsem byla to nešikovné dítě bez jakéhokoli talentu na sport. I přes moje atletické nedostatky jsem ale byla vychovaná ve víře, že dívky mohou zvládnout totéž co chlapci a že *všechny* možnosti uplatnění jsou pro mě otevřené.

Když jsem v roce 1987 nastoupila na vysokou školu, všichni moji spolužáci, tedy dívky i chlapci, se na studium soustředili stejně. Nevzpomínám si, že bych na svou budoucí kariéru nahlížela jinak než moji spolužáci mužského pohlaví, a také si nevybavuji jediný rozhovor na téma vyvažování kariéry a rodiny. Já i moji přátelé jsme předpokládali, že budeme mít obojí. Během přednášek, v pracovních pohovorech a dalších univerzitních aktivitách spolu dívky a chlapci soutěžili zcela vyrovnaně, otevřeně a agresivně. Pouhé dvě generace, které dělily můj život od života mé babičky, a šance se zdály být naprosto vyrovnané.

Od mé promoce uběhlo už více než dvacet let a svět se nevyvinul ani trochu tak, jak jsem věřila, že se vyvinout musí. Skoro všichni mí mužští spolužáci pracují na lukrativních postech. Některé z mých spolužaček pracují na plný nebo poloviční úvazek a stejný počet jich je v domácnosti a občas dobrovolnický vypomáhá – stejně jako moje matka. To odráží současnou situaci v celé zemi. V porovnání s jejich mužskými protějšky opouštějí vysoce kvalifikované ženy ve velkém pracovní trh a zanechávají své kariéry.<sup>1</sup> Tato přesvědčivá data v důsledku vedou instituce a mentory k tomu, aby investovali více do mužů, protože ti budou podle statistik v zaměstnání stálejší.

Judith Rodinová, prezidentka Rockefellerovy nadace a první žena, která stála v čele jedné z univerzit prestižní skupiny Ivy League, jednou poznamenala směrem k publiku plnému žen v mém věku: „Moje generace tvrdě bojovala za to, abyste dostaly možnost svobodně si vybrat svou vlastní cestu. Možnost volby je podle nás zásadní. Ale nemyslely jsme si, že si tolik z vás zvolí odchod ze zaměstnání.“<sup>2</sup>

Co se tedy stalo? Moje generace vyrůstala v éře stoupající rovnosti – trend, o kterém jsme si myslely, že může mít pouze vzestupnou tendenci. Ve zpětném pohledu to bylo naivní a idealistické. Spojit úsilí v profesním a osobním životě se ukázalo jako mnohem náročnější, než jsme si předsta-

vovaly. Ve stejných letech, ve kterých jsme musely maximálně investovat do svých kariér, začaly tiktat naše biologické hodiny. Naši partneři nám dostatečně nepomáhali ani s domácností, ani s výchovou dětí, takže jsme se ocitly ve dvou hlavních pracovních poměrech. Zaměstnavatelé nebyli dostatečně vstřícní, abychom mohly dostat svým povinnostem v rodině. To jsme nečekaly. Zaskočilo nás to.

Pokud byla moje generace příliš naivní, generace přicházející po nás je zřejmě příliš praktická. My jsme věděly moc málo, zatímco dnes toho mladé ženy vědí až příliš. Dnešní mladé ženy nejsou první generací, která má rovné příležitosti, jsou ale první generací, která ví, že tyto příležitosti se nemusí nutně proměnit v profesní úspěch. Mnoho z dnešních dívek sledovalo své matky při jejich snaze „zvládnout všechno“, stejně jako bylo svědkem jejich následného nutného rozhodnutí, že musí něco obětovat – a to „něco“ byla většinou jejich kariéra.

Není pochyb, že ženy jsou schopny zastávat v zaměstnání vedoucí pozice. Ženy stále častěji předhánějí muže ve vzdělání – v USA získávají 57 % bakalářských a 60 % magisterských titulů.<sup>3</sup> Podobný trend je zjevný také v České republice, kde ženy získávají 62 % ze všech bakalářských titulů.<sup>4</sup> V Evropě dokončilo ve věkové skupině 20–24 let střední vzdělání 82 % žen, u mužů to bylo jen 77 %.<sup>5</sup> Tato genderová nevyváženost v akademických úspěších dokonce podnítila úvahy o „konci mužů“.<sup>6</sup> Vlastnosti oceňované ve školních lavicích – ochota, poslušnost nebo snaha vyhovět – jsou ale jen málo ceněné na pracovišti.<sup>7</sup> Kariéerní postup často závisí na schopnosti riskovat a prosazovat sama sebe – tedy na povahových rysech, od kterých jsou dívky od malička zrazovány. To může být vysvětlením, proč se akademické úspěchy dívek dosud nepromítly do počtů žen ve vrcholových pozicích. Při obsazování nižších příček po ukončení studia jsou ženy v převaze, ale když postupem času dojde na obsazování vrcholových pozic, mezi kandidáty významně převažují muži.\*

---

\* Tento jev se v angličtině označuje výrazem „děravé potrubí“ (leaking pipeline), neboť ženy po absolvování studia časem „prosáknou“ ven z kanálu, který pracovní trh zásobuje kvalifikovanou pracovní silou. (Pozn. překl.)

Toto vymizení žen z nabídky má více důvodů, ale jedním ze zásadních je propastný rozdíl ve vůdčích ambicích. Samozřejmě, že mnoho žen má stejně velké profesní ambice jako muži. Při hlubším pohledu nám ale čísla jasně naznačují, že od odvětví k odvětví se o vrcholové pozice zajímají především muži. Poradenská společnost McKinsey udělala v roce 2012 průzkum v největších společnostech a zjistila, že o vedoucí pozice usiluje 36 % mužů v porovnání se 17 % žen.<sup>8</sup> Pracovní místa popisovaná termíny „vlivný“, „náročný“ nebo „velká míra odpovědnosti“ jsou lákavější pro muže než pro ženy.<sup>9</sup> A zatímco je rozdíl v ambicích nejvíce zřetelný na vyšších úrovních, skrytá dynamika tohoto problému je znatelná na každém stupni kariérního žebříčku. Průzkum mezi vysokoškolskými studenty ukázal, že mnohem více mužů než žen si dává během prvních tří let po dokončení studia za cíl „dosáhnout manažerské úrovně“.<sup>10</sup> I mezi vysoce vzdělanými odborníky mužského a ženského pohlaví se mnohem více mužů než žen považuje za „ambiciózní“.<sup>11</sup>

Existuje naděje, že se věci začnou vyvíjet správným směrem, a to už v příští generaci. Studie výzkumného centra Pew z roku 2012 dokládá, že ve věku 18 až 34 let považuje 66 % mladých žen „úspěch ve vysoce ohodnocené profesi“ za důležitou součást svého života v porovnání s 59 % mladých mužů.<sup>12</sup> Nedávný průzkum v generaci tzv. Millennials (čili ročníků narození 1985–2000) zjistil, že se ženy popisují jako ambiciózní stejně často jako muži. Ačkoli se jedná o zlepšení i v rámci této demografické skupiny, pořád zůstává mezi pohlavími znatelný rozdíl v ambicích. V generaci Millennials souhlasí mnohem méně žen než mužů s tvrzením „Usiluji o vedoucí roli v jakémkoli odvětví, ve kterém pracuji“. Tyto ženy se také mnohem vzácněji než jejich mužští kolegové označují za „vůdčí osobnost“, „vizionáře“, „sebevědomé“ a „ochotné riskovat“.<sup>13</sup>

Protože muži více usilují o vedoucí role, není žádným překvapením, že jich také více obsazují. Obzvláště když si uvědomíme všechny překážky, které musí ženy při cestě na vrchol překonat. První náznaky znevýhodňování se začínají objevovat mnohem dříve, než vůbec žena nastoupí do práce. Autorka Samantha Ettusová a její manžel četli ročenku mateřské škol-